



Editorial

### Wieso eigentlich Arbeitgebermarke?

Sie haben doch schon viel Geld in die Unternehmens- oder Produktmarke gesteckt. Wieso dann zusätzlich noch in eine Arbeitgebermarke investieren?

Nun, Sie können eine herausragende Unternehmensmarke besitzen, Ihre Produkte können ein hohes Ansehen genießen – und trotzdem weiß kein potenzieller Bewerber, wie das Betriebsklima aussieht, welche Arbeitsbedingungen herrschen, wie Sie beispielsweise zu Homeoffice und flexiblen Arbeitszeiten stehen.

Hier setzt die Arbeitgebermarke an. Strategisch geplant und kontinuierlich umgesetzt, kann sie in Zeiten demografischen Wandels, hohen Fachkräftemangels und einer sich stark ändernden Arbeitswelt genau der Grund sein, aus dem sich ein geeigneter Bewerber bei Ihnen meldet.

Übrigens ist Employer Branding schon lange nicht mehr nur eine schicke Wortkreation, für die nur die großen Konzerne Geld und Zeit haben. Die Zeiten, in denen eine gut gestaltete Anzeige für viele Bewerbungen von High Potentials sorgte, sind vorbei. Sie zu akquirieren und dann auch lange zu halten, das sind die Gründe zum Aufbau einer Arbeitgebermarke. Also los: Machen Sie Ihr Unternehmen für den Arbeitsmarkt sichtbar. Es lohnt sich!

**Mirco Welsing**  
Leiter des Competence Circles

### Inhalt

Das Produkt „Arbeit“ zur Marke machen	01
EVP im Visier	02
Operative Umsetzung: Attraction, Recruiting, Retention	05
Fazit	06

## So wird das Arbeiten in Ihrem Unternehmen zur Marke

### Nutzen des Gesamtkonzeptes

Sie haben eine gelungene Imageanzeige platziert? Sie waren auf der letzten Job-Messe? Sie nutzen Social Media, um auf Vakanzen hinzuweisen? Sie haben eine passable Karriere-Website? Sie glauben, das ist Employer Branding? Weit gefehlt!

Employer Branding erschöpft sich nicht in dem Maßnahmen-Potpourri, zur Ansprache und Bindung von Fachkräften. Employer Branding ist mehr als die Summe von Einzelmaßnahmen der Rekrutierung: Es schafft einen strategischen, werthaltigen Rahmen, der Orientierung gibt und der aus den Einzelmaßnahmen der Rekrutierung und des Personalmanagements ein

stringentes Gesamtkonzept macht, das das Unternehmen als Arbeitgeber im Wettbewerb um Fachkräfte punkten lässt. Es hilft dabei, sich in allen zielgruppenbezogenen Aktivitäten als der Arbeitgeber zu präsentieren, der man ist bzw. der man anstrebt zu sein. Es ermöglicht, die richtigen ziel- und zielgruppenorientierten Maßnahmen zu identifizieren und sie so auszugestalten, dass sie auf das Bild als Arbeitgeber einzahlen. Und es unterstützt die Bündelung von finanziellen sowie personellen Ressourcen und erzielt eine optimale Wirksamkeit der eingesetzten Mittel.

### Idee des Employer Branding

Die Idee des Employer Branding ist es, eine konsistente Arbeitgebermarke (Employer Brand) in den Augen der Unternehmensmitglieder, der Bewerberzielgruppen und weiterer für das Unternehmen wichtiger externer Gruppen (z. B. Politik, Verbände, Presse) systematisch zu planen, zu erzeugen und zu steuern (Lukasczyk 2012). Die Annahme dabei ist, dass Unternehmen neben ihren Kernprodukten immer auch das Produkt „Arbeit“ mit arbeitgebertypischen Eigenschaften anbieten. Dieses Produkt „Arbeit“ ist die Basis der Arbeitgebermarke, die – wie alle Marken – als fest verankertes Bild in den Köpfen der Kunden entsteht. Die Arbeitgebermarke ist die Summe aller Vorstellungen, die in das Unternehmen als Arbeitgeber bei Mitarbeitern, Bewerbern und Multiplikatoren hervorruft, wodurch das Produkt Arbeit im Unternehmen von der Arbeit in anderen Unternehmen zu unterscheiden ist (Esch et al. 2001).

Dieses Bild vom Arbeitgeber basiert auf unmittelbaren, aber zum großen Teil auch auf vermittelten Erfahrungen

mit dem Unternehmen. Dadurch wird es möglich, aktiv Einfluss auf das Bild vom Arbeitgeber bei den wichtigen Zielgruppen für das Unternehmen zu nehmen, indem man

- zuerst herausarbeitet, worin die Besonderheit, das Alleinstellungsmerkmal und der Mehrwert des Produktes Arbeit in dem Unternehmen bestehen – also die Employer Value Proposition (EVP) des Arbeitgebers und darauf aufbauend die Arbeitgebermarke formuliert,
- dann die Arbeitgebermarke in eine Copy-Strategie umsetzt, die einen Rahmen für die Personalkommunikation und die Gestaltung der Personalinstrumente bietet
- und schließlich die Copy-Strategie nutzt, um für die drei operativen Aufgaben des Employer Branding „Attraction“, „Recruiting“ und „Retention“ stimmige, zielgruppenspezifische Maßnahmenbündel abzuleiten.

## EVP im Visier

Die Employer Value Proposition ist der Markenkern der Arbeitgebermarke. Sie ist die Summe der Charaktereigenschaften, durch die sich ein Arbeitgeber positiv von seinen Wettbewerbern abhebt und die Marke eines Arbeit-

gebers in prägnanter Form beschreibt (vgl. Lehmann 2012). Diesem Markenkern, der Employer Brand und der Copy-Strategie kann man sich in den folgenden Schritten annähern:

### STEP 1 Mögliche Charaktereigenschaften sammeln

Die Charaktereigenschaften eines Arbeitgebers erfährt man nicht am Schreibtisch. Es geht kein Weg daran vorbei, Vertreter wichtiger Zielgruppen danach zu fragen, was sie mit dem jeweiligen Unternehmen als Arbeitgeber verbinden. Hilfreich ist ein teilstrukturierter Fragebogen, der eine Grundlage für Interviews oder schriftliche Befragungen sein kann. Die folgenden Fragen sollten darin enthalten sein:

1. Allgemein gefragt: Welche Begriffe beschreiben am besten, wie (Sie) das Unternehmen als Arbeitgeber am Arbeitsmarkt wahrgenommen wird (wahrnehmen)?
2. Warum arbeiten Sie/die Mitarbeiter gern für das Unternehmen?
3. Was ist besonders kennzeichnend für die Arbeit in diesem Unternehmen?
4. Welche Unternehmen sind die Wettbewerber im Kampf um die Talente?
5. Mit Blick auf die Wettbewerber: Wodurch kann sich der Arbeitgeber aktuell und zukünftig von der Konkurrenz differenzieren?

Befragt werden sollten ...

- Mitarbeiter und Führungskräfte,
- ehemalige Mitarbeiter, z. B. im Rahmen von Exit-Interviews,
- (potenzielle) Bewerber, z. B. im Rahmen von Hochschulaktivitäten,
- Multiplikatoren, z. B. IHK-Mitarbeiter, Vertreter des Bildungssystems.

„Es kommt darauf an, dass Mitarbeiter und Führungskräfte die Arbeitgebermarke verkörpern – egal, ob sie mit Kunden, mit Lieferanten oder mit potenziellen Bewerbern umgehen.“



Mitglied des Competence Circles:  
**Dietmar Eis**  
 Kontaktdaten:  
[eis@personalag.de](mailto:eis@personalag.de)

DIE CHARAKTEREIGENSCHAFTEN EINES ARBEITGEBERS ERFÄHRT MAN NICHT AM SCHREIBTISCH

**STEP 2** Charaktereigenschaften des Arbeitgebers clustern

Die Frage ist nun, wie man aus den unterschiedlichen Aussagen zum Arbeitgeber Charaktereigenschaften folgern kann, die die Basis für das Alleinstellungsmerkmal als Arbeitgeber sein können. Ein einfacher Weg besteht darin, eine Tabelle zu erstellen, bei der in den Spalten die einzelnen Fragen und in den Zeilen die Antworten der befragten Personen aufgeführt werden.

Die Spalten lassen sich jetzt fragenweise auswerten, indem man den Argumenten in einer zusätzlichen Spalte Zahlen zuweist. Jedes neue Argument bekommt eine neue Zahl, gleiche Argumente werden mit der gleichen Zahl beziffert. Am Ende lassen sich für jede Frage inhaltliche Cluster bilden, in denen alle Argumente mit gleichen Zahlen zusammengefasst werden.

**STEP 3** Charaktereigenschaften des Arbeitgebers priorisieren

Um im dritten Schritt aus den geclusterten Arbeitgebercharakteristika die Alleinstellungsmerkmale abzuleiten, bietet sich die Arbeit mit einem ressourcenbasierten Kriterienraster an. Mit dessen Hilfe kann für die Charakteristika vergleichbar herausgearbeitet werden,

- in welchem Ausmaß sie imitierbar von anderen Unternehmen sind,
- in welchem Umfang sie vom Markt zu erwerben sind,
- wie stark sie in der Historie des Unternehmens verwurzelt sind,
- wie werthaltig sie für die relevanten Zielgruppen sind und wie nachhaltig ihre Relevanz einzuschätzen ist.

Arbeitet man mit einer Entscheidungsmatrix und bewertet man die Ausprägungen mit einer 5er-Skala von „trifft in vollem Umfang zu“ (Wert 4) bis „trifft überhaupt nicht zu“ (Wert 0) (vgl. Abbildung 1), dann lassen sich quantitativ die drei zentralen Charakteristika ermitteln, die dann – in plakative Formulierungen übersetzt – den Kern der Arbeitgebermarke ausmachen.

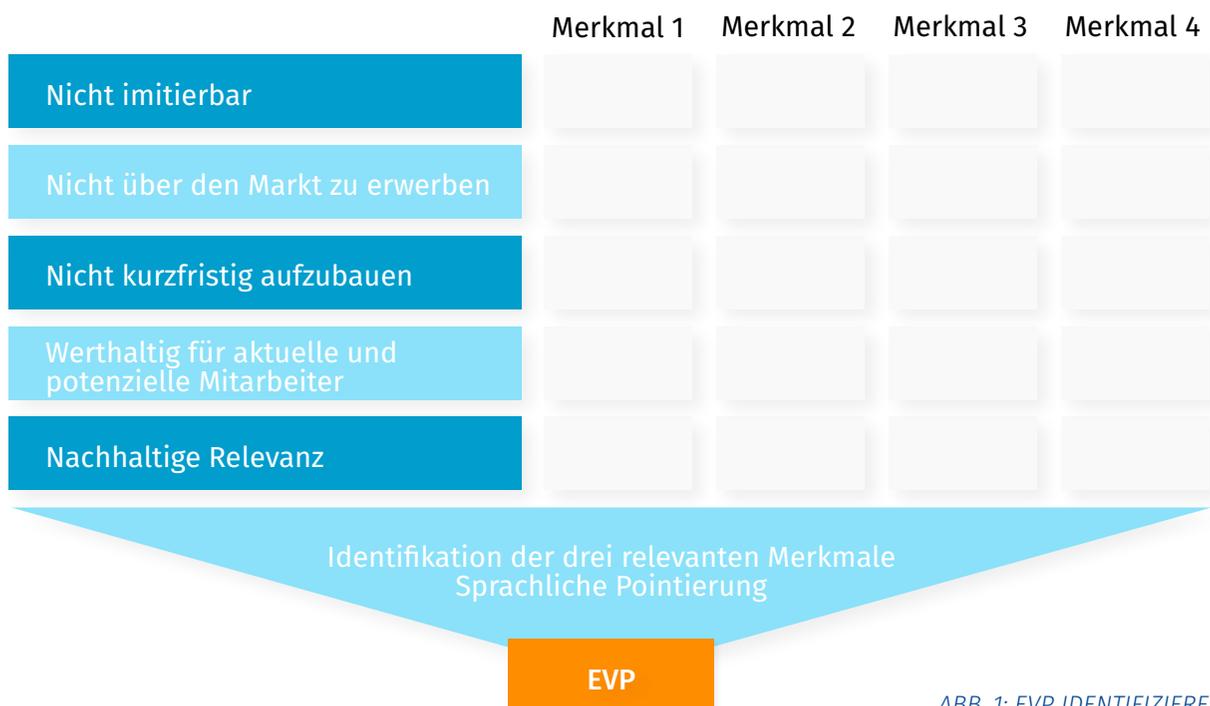


ABB. 1: EVP IDENTIFIZIEREN

**STEP 4** Employer Brand ableiten

Mit den sprachlich pointierten, priorisierten Arbeitgebercharakteristika hat man nun die zentralen Argumente gefolgert, die verdeutlichen, was den Arbeitgeber einzigartig macht. Für das Employer Branding ist das ein zentraler Schritt: Diese EVP ist das Kernstück des Rahmens, an dem sich die Kommunikation als Arbeitgeber, die Ausrichtung der Rekrutierungsmaßnahmen und sämtliche Personalinstrumente und Prozesse orientieren müssen. Damit das gelingt, ist eine Operationalisierung der Arbeitgebermarke und eine Ausformulierung der Markenstrategie sinnvoll:

Wie jede andere Marke besitzt auch die Arbeitgebermarke neben dem Markenkern der EVP einen Markennutzen sowie eine Markenpersönlichkeit, die es nun zu definieren gilt.

Der Markennutzen ist das Versprechen, das die Arbeitgebermarke für

die zentralen Motive der unterschiedlichen relevanten Zielgruppen abgibt. Hinweise auf das spezifische Nutzenversprechen, das der jeweilige Arbeitgeber für die zentralen Zielgruppen abgibt, liefert das Antwortverhalten auf die Frage 2 in Schritt 1: „Warum arbeiten Sie/arbeiten Mitarbeiter gerne bei dem Arbeitgeber?“

Es geht dabei darum, für die drei basalen Zielgruppen Mitarbeiter, Bewerber und externe Multiplikatoren herauszuarbeiten, welche besonderen Anforderungen die Arbeit bei und mit diesem Arbeitgeber berücksichtigt, z. B. ob es primär um den...

- materiellen Nutzen,
- karrierebezogenen Nutzen,
- Image-Nutzen,
- Visions-Nutzen,

- Werte/kultureller Passungs-Nutzen,
- Nutzen im Sinne der Vereinbarkeit von Beruf und Familie geht.

Dafür ist es hilfreich, sich mit Vertretern der Zielgruppen z. B. im Rahmen eines Workshops auszutauschen.

Sind der Markenkern und der Markennutzen beschrieben, muss zum Schluss die Markenpersönlichkeit herausgearbeitet werden. Sie beschreibt die Tonalität und Konnotationen, die sich mit dem Produkt „Arbeit“ bei dem jeweiligen Arbeitgeber ergeben.

**STEP 5** Copy-Strategie formulieren

Der letzte Schritt besteht darin, aus dieser Beschreibung der Employer Brand einen verbindlichen Orientierungsrahmen für die Kommunikation als Arbeitgeber, für die Ausrichtung der Rekrutierungsmaßnahmen und für die Gestaltung der Personalmaßnahmen zu entwickeln.

Dazu sind entsprechend dem Markenverständnis...

- Formulierungen festzulegen, die den EVP und den Nutzen der Arbeitgebermarke ggf. für spezifische Zielgruppen beschreiben,
- Begriffe festzulegen, die den Arbeitgeber konnotieren sollen,
- Bildcharakteristika festzulegen, die die Kommunikationsmaßnahmen illustrieren sollen.

Mit einer derartigen Copy-Strategie kann jetzt sichergestellt werden, dass...

- von der Stellenanzeige über die Eingangsbestätigung bis hin zum Zusage-/ Absageschreiben mit ähnlichen Begriffen und gleichen Kernbotschaften gearbeitet wird,
- die Darstellung der Arbeitgebercharakteristika auf der

Homepage mit denen z. B. am Messestand korrespondieren,

- die Personalinstrumente konzeptionell und in der Art und Weise ihrer Anwendung einen Beitrag zur Etablierung der definierten Arbeitgebermarke leisten.



ABB. 2: BEISPIEL AUFBAU ARBEITGEBERMARKE

**Operative Umsetzung:  
Attraction, Recruiting, Retention**

Das beschriebene Vorgehen bei der Identifikation der Employer Brand und der Formulierung eines Orientierungsrahmens in Form einer Copy-Strategie ist ein wichtiger erster Schritt für das Employer Branding, jedoch keinesfalls mit ihm gleichzusetzen. Eine Employer Brand ist das Ergebnis von direkten und vermittel-

ten Erfahrungen, die man mit einem Arbeitgeber macht. Alle „Touchpoints“, an denen der Charakter des Arbeitgebers für Mitarbeiter, Bewerber oder Multiplikatoren authentisch spürbar wird, zählen auf die wahrgenommene Employer Brand ein. Drei Gestaltungsfelder sind beim operativen Employer Branding besonders zu berücksichtigen:

DIE PERSÖNLICHE BEGEGNUNG MIT MITARBEITERN UND FÜHRUNGSKRÄFTEN IST DER LACKMUSTEST DAFÜR, WIE GLAUBWÜRDIG DIE ARBEITGEBERMARKE TATSÄCHLICH IST.

**a) Attraction**

Darunter fallen alle Maßnahmen des Unternehmens, um bei relevanten Zielgruppen auf sich als attraktiveren Arbeitgeber aufmerksam zu machen. Der Zielgruppenfokus ist breit, die Intention ist vor allem, die Employer Brand in den Köpfen der wichtigen Zielgruppen zu verankern. Markenkonzorm müssen dabei vor allem die folgenden Maßnahmenpakete gestaltet werden:

- Karriereseite der Unternehmenshomepage
- Auftritt des Arbeitgebers in den sozialen Medien
- Arbeitgeberimagekampagnen
- (Hoch-)Schulmarketing

Zunehmend gewinnt hier auch das internal Branding eine Bedeutung. Dabei geht es darum, Führungskräfte und Mitarbeiter zu Botschaftern des Arbeitgebers zu machen und dadurch die positiven Eigenschaften des Arbeitgebers geradezu exponentiell zu verbreiten. Denn wie bei allen Marken gilt auch beim Employer Branding der Grundsatz, dass das authentische Markenerleben durch das Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter die nachhaltigsten Effekte bei den wichtigen Zielgruppen verursacht.

**B) Recruiting**

Damit sind alle Bestrebungen von Unternehmen gemeint, mit denen sie gezielt Bewerber in den jeweiligen Zielgruppen zur Deckung eines spezifischen Personalbedarfs ansprechen. Der Zielgruppenfokus ist eng, die Intention ist vor allem, geeignete Bewerber aus den jeweiligen Zielgruppen zur Mitarbeit im Unternehmen zu überzeugen. Dafür ist es wichtig, markenkonzorm...

- Stellenanzeigen in Print-/ Online-Medien zu gestalten,
- soziale Medien für die Kommunikation des Personalbedarfs zu nutzen,
- Pools potenzieller Bewerber (z. B. aus Praktikantenprogrammen) zu adressieren,
- sozial valide Auswahlverfahren zu nutzen,
- professionelles Bewerbungsmanagement zu betreiben.

**C) Retention**

Das bezeichnet alle Aktivitäten des Unternehmens, relevante Mitarbeitergruppen zu einem loyalen, leistungsorientierten Bleiben zu bewegen (Armutat 2006). Der Zielgruppenfokus ist intern. Die Intention ist es, Leistungs- und Potenzialträgern bedürfniskonforme Perspektiven zu bieten, durch die sie sich an das Unternehmen gebunden fühlen. Markenkonzorm müssen dabei vor allem die folgenden Maßnahmen gestaltet werden:

- Programme für Talente
- Verfahren der Leistungs- und Potenzialbeurteilung
- Mitarbeitergruppenspezifische Entlohnungs- und Anreizgestaltung
- Bindungsförderliche Mitarbeiterführung



ABB. 3: OPERATIVES EMPLOYER BRANDING

## Fazit

Mit den richtigen Botschaften und einem ganzheitlichen Vorgehen können Fach- und Führungskräfte gewonnen und für das Unternehmen begeistert werden. So verstanden schafft das Employer Branding tatsächlich mehr als ein HR-Maßnahmen-Potpourri: Mit ei-

ner klaren Employer Brand, einer akzeptierten Copy-Strategie und markenkonformen Maßnahmen der Attraction, des Recruitings und des Retentions macht das Employer Branding aus einem Unternehmen mit Arbeitsplätzen einen attraktiven, begehrten Arbeitgeber.

## Kontakt DMV

**Katja Mentzel**

Telefon: 0211.864 06-10

mentzel@marketingverband.de

## Autor:

**Sascha Armutat**

Kontaktdaten:

sascha.armutat@fh-bielefeld.de



**Leiter des Competence Circle:**  
**Mirco Welsing**

Kontaktdaten:

mirco.welsing@tmc-gmbh.de



## Competence Circles

Die neun Competence Circles bilden eine inhaltliche Themen- und Kompetenz-Plattform für den DMV und sorgen mit ihrer Expertise u. a. durch die Erstellung der WHITEPAPER für einen Know-how Transfer auf allen Ebenen des Deutschen Marketing Verbands.

Die einzelnen Gruppen stehen für folgende neun Themen:

- 1 Digital Marketplaces
- 2 **Employer Branding**
- 3 Markenmanagement
- 4 Marketingplanung- und optimierung
- 5 Mediamanagement
- 6 Online-Performance Marketing
- 7 Pricing
- 8 Sponsoring
- 9 Vertriebskanalmanagement

## Literatur

**Armutat, S.** (2005): Retentionmanagement. In: Knauth, P.; Wollert, A. (Hrsg.): Human Resource Management. Loseblattsammlung, S. 1-22, 57. Ergänzungslieferung, Köln.

**Esch, F.; Wicke, A.** (2001): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements. In: Esch, F. (Hrsg.): Moderne Markenführung. 3. Auflage. Wiesbaden, S. 3-55.

**Lehmann, M.** (2012): Die Employer Brand strategisch ableiten und positionieren. In: DGFP e.V. (Hrsg.): Employer Branding. Bielefeld, S. 33-37.

**Lukasczyk, A.** (2012): Vom Personalmarketing zum Employer Branding. In: DGFP e.V. (Hrsg.): Employer Branding. Bielefeld, S. 11-18.

**Zahnd, R.** (2017): Von Employer Branding zu Employee Experience? Unter: <https://www.xing.com/news/insiders/articles/von-employer-branding-zu-employee-experience-678222> (Zugriff 16.04.17)

## Layout, Satz und Gestaltung:

TMC GmbH – The Marketing Company  
[www.tmc-gmbh.de](http://www.tmc-gmbh.de)

## Impressum

Herausgeber: Deutscher Marketing Verband e.V. (DMV)  
Sternstraße 58, 40479 Düsseldorf,  
Fon +49 (0) 211.864 06-0, Fax: +49 (0) 211.864 06-40  
info@marketingverband.de  
www.marketingverband.de  
Foto (Seite 2): <https://www.shutterstock.com>  
1. Auflage, Juni 2017  
ISSN (Print) 2512-5842  
ISSN (Online) 2512-5656